

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ОТГ

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма – Державна служба

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач

Ковальчук Ірина Володимирівна

_____ під
пис

Науковий керівник:

к.е.н., доц. **Овсянюк-Бердадіна**

О.Ф. _____
__ підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ОТГ	7
1.1. Управління інфраструктурним розвитком на місцевому рівні як об'єктивна передумова успішного функціонування територіальної громади	7
1.2 Організаційно-інституційні особливості управління інфраструктурним розвитком об'єднаних територіальних громад	12
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ВАСИЛЬКОВЕЦЬКОЇ ОТГ	20
2.1 Оцінка наявності та стану функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької ОТГ	20
2.2 Дослідження фінансово-організаційних засад функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької ОТГ	26
2.3 Діагностика проблем функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької об'єднаної територіальної громади методом АВС-аналізу	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ВАСИЛЬКОВЕЦЬКОЇ ОТГ	42
3.1 Програмно-цільовий інструментарій підтримки інфраструктури об'єднаної територіальної громади	42
3.2 Імплементція інноваційних інструментів фінансового забезпечення інфраструктурного розвитку ОТГ	48
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

Актуальність теми. Нинішній період розвитку України характеризується продовженням реалізації реформи місцевого самоврядування, а також комплексу секторальних змін, націлених на посилення спроможності територіальних громад. Важливим вектором реформ на місцевому рівні виступає модернізація інфраструктури, реалізацію якої реалізують місцеві органи влади, які координують діяльність усіх господарських структур на їх території, розробляють та реалізують економічні та соціальні проекти, вирішують питання розподілу фінансів.

Сьогоднішній стан економічної та соціальної сфери та, як наслідок, рівень задоволення соціальних потреб населення територіальних громад демонструють низку проблем. Згідно законодавчої парадигми місцева влада має реалізовувати фінансування об'єктів соціальної інфраструктури з місцевих бюджетів, а тому видатки на розвиток охорони здоров'я, освіти, культури, соціального захисту та соціальне забезпечення на сьогодні складають переважну частину видатків місцевих бюджетів.

До недавня застосування чинної схеми міжбюджетних трансфертів призвело до ситуації, коли органи місцевого самоврядування фактично були позбавлені можливості автономно вирішувати власні проблеми та повноцінно управляти інфраструктурою через відсутність власних коштів. Однак і на сьогодні об'єкти соціальної інфраструктури залишаються залежними від субвенцій, при цьому більшу частину видатків на утримання об'єктів інфраструктури йдуть на виплату заробітної плати працівників інфраструктури громад як захищеної статті бюджетного фінансування.

Така ситуація вимагає активних управлінських дій щодо оптимізації мережі об'єктів інфраструктури та раціонального їх розміщення в межах новостворених територіальних громад.

Проблеми реалізації процесу управління інфраструктурним розвитком територіальних громад були у фокусі наукових досліджень таких вчених як Васильченко Г. [8], Куйбіди В. [24], Мельник А. [28], Притули Х. [48], Шкільняка М. [68] та інших. Значна увага цій тематиці приділялася

громадськими організаціями та інституціями громадянського суспільства [5, 6, 20, 44].

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад процесу управління інфраструктурним розвитком об'єднаних територіальних громад з метою вироблення шляхів його удосконалення та підвищення результативності.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи визначено:

- обґрунтування необхідності управління інфраструктурним розвитком на місцевому рівні як передумови успішного функціонування територіальної громади;
- узагальнення організаційно-інституційних особливостей управління інфраструктурним розвитком територіальних громад;
- діагностика соціально-економічного стану Васильковецької територіальної громади;
- проведення аналізу інфраструктурного потенціалу Васильковецької територіальної громади;
- діагностика проблем функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької ОТГ методом АВС-аналізу;
- обґрунтування доцільності використання кластерного підходу при співробітництві територіальних громад;
- визначення програмно-цільового інструментарію підтримки соціальної сфери територіальних громад;
- виокремлення інноваційних інструментів фінансового забезпечення інфраструктурного розвитку територіальної громади.

Об'єктом дослідження є інфраструктурний розвиток територіальних громад. Прикладним об'єктом дослідження обрано Васильковецьку об'єднану територіальну громаду.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є сукупність підходів та інструментів процесу управління інфраструктурним розвитком територіальних громад.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є дослідження у сфері публічного управління, муніципального та проектного менеджменту. Для досягнення визначеної мети і завдань у роботі було використано низку загальнонаукових й спеціальних методів дослідження: абстрактно-логічний метод, системний підхід - для узагальнення базових та законодавчих засад управління інфраструктурним розвитком територіальних громад; методи аналізу і синтезу - для проведення діагностики соціально-економічного стану Васильковецької об'єднаної територіальної громади; багатовимірний факторний аналіз - для дослідження фінансово-організаційних засад функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької об'єднаної територіальної громади, моделювання - для розробки напрямків удосконалення процесу управління об'єктами інфраструктури територіальної громади.

Інформаційною базою дослідження стала спеціальна монографічна література та наукова публіцистика з питань дослідження, національні доповіді, документальний супровід діяльності Васильковецької об'єднаної територіальної громади.

Практичне значення полягає в узагальненні та систематизації організаційного та функціонального забезпечення процесу управління інфраструктурним розвитком об'єднаних територіальних громад. Отримані у ході дослідження висновки можуть бути використані в роботі місцевих органів влади щодо активізації їх роботи у даному напрямку.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді в збірнику Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки" (Тернопіль, 28 травня 2021 р.) на тему "Актуалізація потреби управління інфраструктурним розвитком об'єднаних територіальних громад" та тези доповідей в збірнику VI Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 р.) на тему "Актуальні проблеми управління інфраструктурним розвитком територіальних громад", що засвідчується сертифікатами про участь у цих наукових заходах.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 72 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 68 найменувань, містить 5 таблиць, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ОТГ

1.1. Управління інфраструктурним розвитком на місцевому рівні як об'єктивна передумова успішного функціонування територіальної громади

В Україні реалізується ряд реформ, одна з яких націлена на збільшення ролі й значення місцевого самоврядування у розвитку інфраструктури громади. Загалом процес децентралізації передбачає реорганізацію фінансово-господарчих та майнових відносин у інфраструктурній сфері задля підвищення якості й доступності послуг, що надаються закладами територіальної громади.

Сучасна реформа децентралізації в Україні є вертикальною, оскільки притаманним є перерозподіл фінансово-інституційних повноважень між центральною та місцевою владою. Наукові дослідження засвідчують, що раніше децентралізацію влади розглядали як властивість федеративних систем державного устрою [39], а впродовж останніх десятиліть елементи децентралізації почали активно впроваджуватись в унітарних державах для підвищення ефективності системи публічного управління [8].

У ряді наукових досліджень суть децентралізації розкривається через процеси:

- деволюції як законодавчого встановлення функцій та повноважень щодо вирішення питань місцевого значення за органами місцевого самоврядування, які не тільки мають право приймати власні рішення, а й виконувати їх під особисту відповідальність,
- деконцентрації через передачу управлінських функцій територіальним підрозділам центральних органів влади,
- делегування, тобто доручення місцевим органам влади реалізовували окремі повноваження центральної влади із збереженням за нею права скасування рішень місцевої влади та [4].

В Україні адміністративна деконцентрація влади означена у тому, що за державою консервується право охорони та забезпечення загальнодержавних інтересів, що здійснюються шляхом формування централізованої системи відповідних органів публічного управління на місцях. У той час демократична децентралізація передбачає утворення органів місцевого самоврядування, тобто рад відповідного рівня, які представляють інтереси населення окремої території.

Як відомо, першим етапом сучасних реформ в Україні стала адміністративно-територіальна реформа і, відповідно, створення об'єднаних територіальних громад. Наступним кроком стала ліквідація районного рівня управління. Рядом науковців та практиків вважається, що децентралізація влади, що супроводжує адміністративно-територіальну реформу має сприяти підвищенню ефективності і гнучкості апарату управління, децентралізації

державного управління, економії бюджетних коштів та уникнення дублювання повноважень [67].

При цьому існує дві важливих умови реалізації вищезначеної реформи, насамперед це передача частини повноважень на місцевий чи регіональний рівень та перерозподіл основних видів ресурсів задля їх виконання. Тому водночас з адміністративно-управлінською реформою, відбувається фінансова децентралізація, яка націлена на формування ресурсної бази для трансформаційного розвитку територіальних громад та розширення спроможностей для збільшення фінансових ресурсів розвитку територіальних громад.

На сьогодні найгострішими проблемами розвитку інфраструктури територіальних громад є:

- колізії та невпорядкованість правових відносин власності на об'єкти інфраструктури територіальних громад;

- нераціональна система територіального розміщення об'єктів інфраструктури;

- недостатність фінансових ресурсів для ефективного функціонування закладів інфраструктури;

- часто неякісний рівень кадрового забезпечення закладів інфраструктури;

- неналежний рівень якості послуг, що надаються населенню територіальних громад об'єктами інфраструктури.

До об'єктів інфраструктури загального призначення територіальної громади відносяться освітні, медичні, культурно-побутові заклади, до об'єктів спеціального призначення - ті, що здійснюють обслуговування непрацездатних й малозахисених осіб та на наданні соціальної допомоги [46].

Очевидно, що створення комфортного інфраструктурного середовища для населення у громадах є не тільки основною метою адміністративно-фінансової децентралізації, але й секторальної, яка охоплює дванадцять основних секторів: освіта, соціальний захист, адміністративно-територіальний устрій, земельні відносини, охорона здоров'я, місцеві бюджети, житлово-комунальне господарство, соціально-економічний розвиток, навколишнє

середовище та використання природних ресурсів, транспорт, дороги, центри надання адміністративних послуг, містобудування та архітектура, зв'язок, культура [61].

У сфері освіти секторальна децентралізація націлена на забезпечення доступності та належної якості освітніх послуг незалежно від місця проживання, створення прозорої системи фінансування освіти, забезпечення гарантованих джерел фінансування освітніх послуг. Реалізація секторальної децентралізації у сфері охорони здоров'я націлена на наближення медичних послуг до людини з одночасним підвищенням якості їх надання, а також трансформувати систему фінансування медицини, аби кошти вкладалися безпосередньо в послугу, за якою звертається мешканець громади.

У сфері культури секторальна децентралізація зорієнтована на створення фінансових, матеріальних, та організаційних умов розвитку мережі закладів інфраструктури умов збереження її потенціалу та надання гарантованого обсягу послуг.

Секторальна децентралізація соціального захисту націлена на:

- управління та оптимальну організацію надання соціальних послуг,
- збільшення рівня виконання об'єднаною територіальною громадою делегованих й самоврядних повноважень щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей;
- деінституалізація інтернатної системи через зміну змісту функціонування інтернатних установ для дітей позбавлених батьківського піклування й сиріт (див. рис.1.1).



Рис. 1.1 Цільове призначення реформи децентралізації

Примітка. Складено самостійно

Вітчизняна практика свідчить, що перерозподіл повноважень щодо управління інфраструктурою є комплексним складним процесом. Рішення, які реалізуються публічним сектором в напрямку децентралізації управління щодо інфраструктури є доволі складними, що значною мірою пояснюється тим, що при швидкій реалізації реформи децентралізації автоматично ускладнюється сам процес децентралізації, який націлений сприяти підвищенню ефективності використання фінансових активів територіальних громад та забезпеченню високої якості медичних, освітніх та інших видів послуг, що надаються населенню громади. Як вважає частина вітчизняних науковців, оскільки реформа децентралізації є системною і стала ключовим вектором урядової політики, то нівелювання негативних впливів та усунення суперечностей як правило відбувається в умовах оперативного реагування.

Основну координуючу роль у здійсненні секторальної децентралізації виконує Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Дане Міністерство через постанову запропонував оптимізацію мережі інфраструктурних об'єктів на різних рівнях управління та дав рекомендації щодо зростання автономії закладів.

Публічна політика розвитку інфраструктури територіальних спільнот базується на наступних принципах: адресності; справедливості, субсидіарності. Важливою складовою секторальних реформ у ближчому майбутньому стане вдосконалення соціальних стандартів у контексті надання медичних, освітніх, культурних послуг, а також послуг соціального захисту.

На сьогоднішній день розроблено низку стандартів, впровадження яких має зумовити підвищення якості послуг. Згідно до Закону України «Про освіту» передбачається введення трирівневої освіти (початкова, базова профільна, середня та середня), неформальної та формальної форм навчання, дошкільної як обов'язкової освіти для дітей старшого дошкільного віку. Окрім

діючих інституційних стандартів в Україні здійснюється активна робота над розробкою індикаторів якісного обслуговування населення територій, зокрема створені єдині стандарти щодо формування системи первинної медичної допомоги у громадах, нового освітнього простору, зокрема принципи приєднання початкових шкіл до опорних, дитячих театрів та творчих майстерень тощо.

Не менш важливе значення для інфраструктурного розвитку територіальних громад має проведення моніторингу й здійснення контролю за наданням послуг інфраструктурних об'єктів. Задля відстеження результатів впровадження реформ на інституційному рівні планується розробити систему індикаторів, які дозволять відстежити зміни щодо якості надання освітніх, медичних, інших послуг на рівні територіальних громад.

Отже, підсумовуючи вищезначене, можемо констатувати, що ефективність проведення реформ та процесу управління інфраструктурним розвитком територіальних утворень автоматично забезпечить підвищення соціальних стандартів, рівня та якості життя населення.

На наш погляд, нинішні існуючі проблеми інфраструктурного розвитку територіальних громад можуть бути вирішені за умов реалізації активної публічної регіональної політики, оптимальної секторальної політики, охоплення практикою управління збалансованих механізмів фінансового менеджменту.

1.2 Організаційно-інституційні особливості управління інфраструктурним розвитком об'єднаних територіальних громад

За Європейською хартією місцевого самоврядування, яка на сьогодні вже є частиною вітчизняного інституційного регулювання, місцеве самоврядування є правом й спроможністю органів місцевого самоурядування реалізовувати процеси регулювання і менеджменту частиною суспільних завдань, які належать до їх відання в інтересах населення певної території [38].

Маючи право вирішувати питання місцевого значення, на сьогодні переважна більшість територіальних громад України, неспроможна їх виконувати через брак власних коштів, занепад або відсутність інфраструктури (доріг, необхідних будівель, споруд тощо), а також брак кадрів відповідної кваліфікації. Тому лєвова частина завдань місцевого значення не вирішується належним чином – не забезпечується благоустрій території, нічне освітлення вулиць, не утримуються приміщення лікарень й шкіл та інші будівлі комунальної власності тощо.

Для формування спроможних територіальних громадах їх органи місцевого самоврядування мають забезпечити надання населенню усіх необхідних публічних послуг. Для цього потрібними є приміщення для розміщення відповідних служб. І при цьому потрібно враховувати, що низка громад, які будуть сформовані навколо сьогоднішніх районних центрів та міст обласного значення, вже забезпечена необхідними приміщеннями.

У цьому контексті зазначимо, що як правило, міста обласного значення уже мають відповідні повноваження з відповідною інфраструктурою, у районних центрах органи місцевого самоврядування об'єднаних громад отримують також вже існуючу інфраструктуру та повноваження, які були в наявності у районних державних адміністрацій. Таким чином, на сьогодні повноваження у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, освіти реалізують органи місцевого самоврядування об'єднаних громад, а не місцеві державні адміністрації.

Низка інших громад для того, щоб вважатися спроможними, повинні бути забезпечені належними приміщеннями задля для розміщення відповідних служб. Законодавчо встановлені мінімальні вимоги до необхідної інфраструктури спроможної громади включають ряд показників та індикаторів (див. табл. 1.1).

При цьому потрібно зазначити, вимоги до приміщень освітніх закладів не закладаються, оскільки в процесі формування спроможних громад, як передбачається, їхня мережа не потребуватиме розширення.

Таблиця 1.1

Мінімальні вимоги до необхідної інфраструктури спроможної громади

Інфраструктурний об'єкт	Необхідна мінімальна площа
Приміщення для органу місцевого самоврядування об'єднаної громади з урахуванням додаткових функцій управління фінансами та комунальною власністю, містобудівною діяльністю, освітою, охороною здоров'я, культурою, соціальним захистом тощо	800 м ²
Приміщення для поліклініки (амбулаторії), лікарні широкого профілю	1200 м ²
Приміщення для територіального центру надання соціальних послуг	200 м ²
Приміщення для Центру надання адміністративних послуг	100 м ²
Окрема будівля для органів правопорядку та муніципальної варти	100 м ²
Приміщення для органів державної влади (пенсійного фонду, центру зайнятості, казначейства, реєстрації актів цивільного стану та майнових прав)	100 м ²
Приміщення для пожежної частини	200 м ²
Загалом, мінімальна площа необхідних приміщень	2700 м ²

Примітка. Складено на основі [49,53]

При цьому потреба в приміщеннях може задовольнятися за рахунок:

а) будівель, що не використовуються (наприклад, приміщення колишніх бюджетних організацій в тих населених пунктах, що мали раніше статус районних центрів);

б) придбання приватних будівель (наприклад, садиби, які в сільській місцевості коштують недорого);

в) надання державою фінансової підтримки.

Виходячи з інституційного функціонального навантаження органів місцевого самоврядування спроможних територіальних громад, процес управління їх інфраструктурним включає наступні кроки.

Насамперед мова йде про розробку, візування та фінансування проектів інфраструктурного розвитку за рахунок коштів субвенції з бюджету держави, націлених на розвиток інфраструктурних об'єктів об'єднаних територіальних громад. Цільовим вектором надання субвенції є підтримка формування інфраструктурних об'єктів для новоутворених територіальних громад, що сформувалися відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [49].

Далі можливе фінансування розвитку інфраструктурних об'єктів об'єднаної територіальної громади за рахунок субвенційних коштів з державного бюджету, що реалізується за умови розроблення органами місцевої

влади цільового проекту . Документація за проектом формується за формою проектної заявки, затвердженої наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2

Типова форма проектної заявки, що може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам

Назва проекту, що може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (далі – проект)
Заявник (найменування виконавчого комітету міської, селищної, сільської ради об'єднаної територіальної громади)
Номер і назва завдання з плану соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади (із зазначенням дати прийняття та номера рішення ради про схвалення такого плану), якому відповідає проект
Напрями спрямування субвенції згідно з пунктом 4 Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 року № 200
Мета та завдання проекту
Кількість населення, на яке поширюватиметься проект
Період реалізації проекту (з (місяць / рік) до (місяць/рік))
Очікуваний обсяг фінансування проекту за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, тис. грн
Обсяг співфінансування проекту з місцевого бюджету, тис. грн
Назви населених пунктів, у яких реалізується проект
Прізвище, ім'я, по батькові керівника заявника
Телефон, факс, e-mail заявника
Посада, прізвище, ім'я, по батькові відповідальної особи за реалізацію проекту
Телефон, факс, e-mail відповідальної особи за реалізацію проекту

Примітка. Складено на основі [53]

Окрім того, необхідно в анотації представити проект у скороченому вигляді та за наступними складовими:

- назва проекту;
- актуальність проекту; основна локальна проблема, на вирішення якої націлений проект;
- інноваційна складова проекту,
- перелік заходів реалізації проекту;
- очікувані результати від реалізації проекту;
- цільова аудиторія проекту;
- соціально-економічна націленість та потенційні можливості його виконання;

- обсяг коштів, потрібних для реалізації проекту та його джерела фінансування;

- співвиконавці проекту, організації-партнери,.

Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано інфраструктурний проект охоплює наступні складові:

- короткий прес-реліз про адміністративно-територіальну одиницю через визначення кількості населення громади, площі, специфіки, які впливають на якість життя громадян у певній місцевості, опис реальних потреб, які має громада для формування власної спроможності й належних умов життєдіяльності;

- коротке географічне реноме населених пунктів, які утворили об'єднану територіальну громаду,

- ґрунтовний опис комплексної проблеми, на вирішення якої формується проект із уточненням інформації, яким чином складові проблеми впливають на перспективи подальшого розвитку й теперішню життєдіяльність територіальної громади;

- соціальні й економічні наслідки вирішення проблеми загалом та по відношенню до кожного окремого населеного пункту, що перебувають у складі громади;

- узгодженість та відповідність сформованого проекту низці заходів, визначеним планом соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;

- окреслення цільових груп на які сфокусовано проект шляхом конкретизації щодо населених пунктів, категорій домогосподарств, конкретних працівників, загалом населення, в інтересах яких сформовано проект.

При цьому проекти інфраструктурного розвитку територіальної громади, що формуються для отримання фінансування за кошти цільової субвенції з державного бюджету, повинні націлюватися на забезпечення гармонійності й рівності у розвитку населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади.

Проекти інфраструктурного розвитку територіальних громад, що розробляються для отримання фінансування через цільову субвенцію з державного бюджету, повинні націлюватися на забезпечення життєвих потреб жителів населених пунктів й підвищення якості обслуговування та, які увійшли до складу новоутвореної громади [57].

Потрібно зазначити, що проекти інфраструктурного розвитку територіальної громади, які формуються для отримання фінансів через цільову субвенцію з державного бюджету, повинні формувати обов'язкову доступність до послуг громаді, тобто для усіх для жителів населених пунктів, котрі увійшли до складу новоутвореної громади.

При цьому, проекти інфраструктурного розвитку громади, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, не повинні збільшувати існуючі інфраструктурні диспропорції між окремими територіями, які увійшли до складу новоутвореної громади.

Згідно вимог нормативного регулювання процесів менеджменту інфраструктурного розвитку громад, заходи за проектами інфраструктурного розвитку об'єднаної територіальної громади, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, насамперед націлюються на ліквідацію найбільш проблемних аспектів у інфраструктурному забезпеченні населених пунктів, які сформували склад новоутвореної громади.

Основними передумовами для одержання інституційного погодження проектної заявки для реалізацію проекту за рахунок коштів субвенції з державного бюджету є наступне:

- демонстрація відповідної управлінської компетентності до реалізації проектних заходів.
- технологічна обґрунтованість проектних пропозицій.
- інновативність і комплексність підходів до вирішення ключових проблем за проектом,

- сформований деталізований план дій та обгрунтовані рішення щодо розв'язання існуючих проблем за проектом.
- комплекс фінансово-економічних параметрів, статистичних показників, прозорих індикаторів у розрізі збільшення обсягів та підвищення якості надання послуг інфраструктурними об'єктами, економічного зростання, покращення екологічних параметрів, тобто тих, за якими буде можливим проаналізувати ефективність реалізації проекту.
- належне обгрунтування потреби реалізації його заходів та детальне опрацювання бюджетно-кошторисної документації за проектом,
- націленість проектних заходів на ліквідацію дисбалансів у інфраструктурному розвитку окремих населених пунктів громади та рівні їх інфраструктурного обслуговування.

Таким чином, подання проектної заявки потребує чіткого формулювання і має бути зорієнтованою на забезпечення потреб населення локальної громади, а завдання демонструвати чіткий алгоритм розв'язання проблеми інфраструктурного розвитку громади, на вирішення якої націлений проект.

Висновки до розділу 1

Інфраструктура є сукупністю галузей та видів діяльності, що обслуговують економіку та виробництво територіальних громад й включає транспорт, зв'язок, комунальне господарство, загальна і професійна освіта, охорона здоров'я та ін.). Інфраструктура територіальних громад включає основні споруди і послуги, зокрема, системи каналізації, водопостачання, електропостачання, від яких залежить розвиток як окремих населених пунктів, так і економіки в цілому, а також будівництво доріг, каналів, портів, мостів, летовищ, складів, енергетичного господарства, систем зв'язку, водопостачання, каналізації тощо. Призначення інфраструктури та її роль у забезпеченні розвитку територій обумовлюється тим впливом, який здійснюють вищезазначені об'єкти на функціонування економіки громади. Інфраструктура не тільки організовує ділові відносини, сприяє реалізації її учасниками інтересів, а й зумовлює

спеціалізацію суб'єктів економіки на основі диференціації зайнятих ними ринкових ніш, спрощує юридичний та екологічний контроль, державне і громадське регулювання ділової практики.

Проекти інфраструктурного розвитку територіальної громади, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, повинні спрямовуватися на забезпечення рівності та гармонійності у розвитку населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади. Проекти інфраструктурного розвитку територіальної громади, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, повинні спрямовуватися на підвищення якості обслуговування та забезпечення життєвих потреб жителів населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ВАСИЛЬКОВЕЦЬКОЇ ОТГ

2.1 Оцінка наявності та стану функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької ОТГ

Васильковецьку сільську об'єднану територіальну громаду створено 5 вересня 2015 року з адміністративним центром у селі Гусятинського району Тернопільської області. 25 жовтня 2015 року тут уперше були проведені місцеві вибори у статусі громади. У населених пунктах Васильковецької ОТГ станом на 01.06.2020 р. проживало 6645 осіб, що в цілому становить 11% населення Гусятинського району. Диференціація населення по селах Васильковецької ОТГ є наступною: с. Васильківці – 19,75%, с. Целіїв – 19,75%, с. Нижбірок – 18,65%, с. Ст. Нижбірок – 13,75%, с. Кругулець – 12,3% с. Чабарівка -15,87%.

За останні три роки чисельність населення цієї локальної громади зменшилась на 3,8%, тобто 327 осіб. На початок 2021 р. чисельність цієї громади становить 14% від наявного населення показника чисельності осіб Гусятинського району і складає 8591 особу. При цьому питома вага цього показника за останні роки збільшилася, що слугує свідченням про те, що темпи

зменшення чисельності населення Васильковецької ОТГ є дещо меншими за темпи скорочення у районі.

Згідно розпорядження Кабінету Міністрів України "Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області" від 12 червня 2020 р. № 724-р до складу Васильковецької об'єднаної територіальної громади ввійшли Васильковецька, Нижбірківська, Старонижбірківська, Чабарівська, Целіївська, Жабинецька, Коцюбинська, Крогулецька. Специфікою й особливістю Васильковецької об'єднаної територіальної громади є те, що її склад формують тільки сільські населені пункти.

Сьогодні надзвичайно важливим чинником економічного та інфраструктурного потенціалів територіальної громади є стан й протяжність доріг. Протяжність внутрісільських й сільських доріг у громаді становить 100 км, з яких 64,4 км. є з твердим покриттям, однак об'єктивно вимагають поточного ремонту і відповідних фінансових коштів.

Населені пункти Васильківці, Чабарівка, Крогулець, розташовані вздовж шосе Гусятин-Копичинці, яке є дорогою обласного значення і внаслідок цього їх стан в цілому перебуває в задовільному стані. Друга за значенням дорога з твердим покриттям Хоростків -Крогулець, котра зв'язує центр громади с. Васильківці з селами Ст. Нижбірок, Нижбірок, Целіїв. Стан цього дороднього покриття об'єктивно потребує ремонту дорожнього полотна.

Через територію Васильковецької громади проходить залізничне полотно Копичинці -Гусятин, по якому відбувається перевезення тільки вантажів з залізничних станцій Хоросткова, Копичинців, Гусятин. Комунікаційна мережа представлена проводим зв'язком, телебаченням, поштовим, сотовим та інтернет зв'язком. У даний час інтенсивно використовується мобільний зв'язок і послуги служби доставки «Нова пошта».

Сільське господарство є основою розвитку економіки Васильковецької громади. На одного мешканця об'єднаної громади припадає 1,66 га с/г угідь, що більш аніж у 1,5 рази перевищує такий показник в Україні, зокрема рілля складає майже 89% с/г угідь, а під пасовища для розвитку тваринництва

відведено 113,3 га. Однак для активного розвитку тваринництва наявних пасовищ є недостатньо, тому для частину ріллі планується відводити під кормові культури. Також у Васильковецькій об'єднаній громаді є передумови для розвитку рибальського господарства, під ставки зайнято 82,9 га. угідь.

Загальні дані про економічний та інфраструктурний потенціал Васильковецької ОТГ наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Паспорт Васильковецької об'єднаної територіальної громади (станом на 1.06.2021 р)

Чисельність населення	8591
Кількість населених пунктів	9
Площа території спроможної територіальної громади, км ²	170,2
житловий фонд, дворів	3110
загальноосвітніх навчальних закладів	8
дошкільних навчальних закладів	7
закладів культури	9
амбулаторій, поліклінік	4
фельдшерсько-акушерських пунктів	5
стадіонів	8
магазинів	34
в.т.ч. продуктових	25
промислових	9
об'єктів громадського харчування	5

Примітка. Складено на основі даних Васильковецької ОТГ

Дані таблиці 2.1 демонструють відсутність на території громади закладів позашкільної освіти та лікарень, що зумовлює об'єктивну необхідність застосування механізму міжмуніципальної взаємодії досліджуваної територіальної громади з іншими територіальними утвореннями.

Для аналізу економічної ситуації в Васильковецькій громаді потрібні відповідні статистичні дані, однак сьогодні оцінити реальну економічну ситуацію в громаді не можливо урахувавши те, що лєвова частина доходів

селян не оподатковується, причиною чого є те, що в нинішній умовах багато мешканців громади виїжджають на сезонні роботи, оплату за які вони отримують у конвертах. Також чинником є і те, що загальний сукупний дохід селян значною мірою визначає розмір субсидій, а тому багато мешканців сід Васильковецької громади не афішують свої доходи і воліють отримувати тіньову заробітну плату. очевидно, що це є негативним чинником, оскільки задля забезпечення ефективної інфраструктурної політики досліджуваної громади необхідно, щоб доходи місцевого бюджету надавали можливість охоплювати видатки на заробітну плату працівникам інфраструктурної сфери, а також реалізовувати інвестиції в соціальну інфраструктуру.

На сьогодні у селах Васильковецької об'єднаної громади є 34 торговельних підприємств, які торгують продовольчими і непродовольчими товарами. Також є організації побутового обслуговування населення, які розміщені в села громади, але вони не завжди задовольняють зростаючі потреби населення.

Житловий фонд об'єднаної громади становить 2104 заселених будинків загальною площею 141 730 м². В середньому на одного мешканця громади припадає 21,2 м² житла. Централізоване водопостачання та водовідведення в селах відсутнє. Рівень газифікації житлових будинків становить та електропостачання становить 100% .

У кожному населеному пункті Васильковецької об'єднаної громади є дитячий садок або школа. також в громаді розвинута мережа закладів охорони здоров'я. У селах Васильківці, Нижбірок та Ст. Нижбірок функціонують амбулаторії а в решту селах фельширсько-акушерські пункти.

У кожному селі громади функціонують будинки культури і сільські клуби, функціонує музична школа, два заклади фізичної культури, 9 церков. Загальна місткість клубів Целієва і Мишківців двісті відвідувачів, а будинки культури вміщають 1511 мешканців.

Проведений аналіз існуючого стану інфраструктурного розвитку Васильковецької об'єднаної громади демонструє, що на сьогодні основними проблемами цього територіального утворення є:

- нераціональне використання земельних ресурсів сільськогосподарського призначення;
- дефіцит фінансових ресурсів, що не дозволяє розпочинати реалізацію значних інвестиційних проектів;
- зношеність основних фондів підприємств;
- безробіття та наявність тіньової зайнятості населення;
- зниження купівельної спроможності населення через низькі реальні доходи;
- погіршення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг, мостів та дорожньої інфраструктури;
- зношеність об'єктів систем водопостачання та водовідведення;
- низький рівень освітлення, водозабезпечення;
- незадовільна забезпеченість потреб населення в пасажирських перевезеннях, висока зношеність транспортних засобів для перевезення пасажирів та відсутність достатньої кількості перевізників, що надають послуги в цій сфері;
 - недостатнє матеріально-технічне забезпечення закладів охорони здоров'я, освіти, культури у сільській місцевості;
 - забрудненість берегів рік, ставів побутовими відходами та неочищеними стічними водами, незадовільний стан збереження та переробки відходів.

Для визначення основних проблем використання економічного та інфраструктурного потенціалів громади, бачення її майбутніх напрямів для міжмуніципальної взаємодії, врахування думок мешканців нами було проведено три опитування. Перше – загальне, без розподілу респондентів за цільовими групами. Друге, більш детальне – серед активних мешканців громади - депутатів, управлінців, освітян. Окреме опитування проводилось серед представників бізнесу. Відповідно до опитувань 36 анкет. Відповідно до вимог застосовуваної нами методології близькі за змістом відповіді на відкриті запитання групувались та відносились до однієї із категорій. Категорії визначались в залежності від змістовної спрямованості запитань самого

опитування, одержані дані опитувань були систематизовані та прореїтинговані залежно від набраних відсотків.

В загальному опитуванні, яке проводилось серед мешканців громади і складалось із запитань відкритого типу, нами були визначені основні проблеми громади та, з врахуванням кількостей одержаних відповідей, проведено їх реїтингування. Частина зазначених у відповідях проблем стосувалась громади в цілому (наприклад, стан доріг), а частина – мала локалізований характер - для конкретного населеного пункту, який входить у склад Васильковецької об'єднаної громади. Одночасно з проблемами громади було виявлено позитивні сторони життя в громаді та в її окремих населених пунктах.

Крім того, опитування окреслило бачення майбутнього громади її мешканцями та виявило їх схильність до обрання конкретного населеного пункту цієї громади як постійного місця проживання для себе та своїх дітей. Отримані результати засвідчують, що найкращий стан справ речей є в освіті. Хоча із безпосереднього спілкування з мешканцями стало відомо, що мова йде про стан шкільних приміщень, зручність доїзду дітей до школи, а не про якість самої освіти. Другим позитивним моментом життя в громаді мешканці, вважаю природне середовище, що, в перспективі, можна використати для розвитку зеленого туризму.

З відповідей мешканців видно, що найбільше невдоволення викликає якість доріг та відсутність можливості проводити дозвілля більш якісно. Також під час опитувань нами виявлено, що більшість мешканців працює за межами громади (обласний центр, за кордоном).

Не зважаючи на одержані відповіді щодо якості життя в громаді та стану її соціально-економічного розвитку 56,8% активних мешканців рекомендували би Васильковецьку об'єднану громаду як комфортне місце для життя та роботи. І тільки 10,8% респондентів - ні. 32,4% респондентів не змогли дати однозначної відповіді, що вказує на існування достатньо великої кількості внутрішніх проблем в громаді. Ці дані узгоджуються з результатами першого опитування, з якого випливає, що більшість мешканців має намір продовжити життя в громаді. На думку активних мешканців найбільшою проблемою є поганий стан

доріг – 36,4% всіх відповідей. Другим за важливістю є розвиток бізнесу (17,9% відповідей) в т.ч. залучення інвестицій і, відповідно, створення робочих місць. Це не узгоджується з даними першого, загального опитування, в якому створенню робочих місць дано тільки 3,3% відповідей, і може бути пояснено тим, що активні мешканці, зазвичай, мають вищий рівень освіти і поінформованості щодо проблем громади.

Найважливішими сферами діяльності для Васильковецької об'єднаної громади активні мешканці вважають сільське господарство, переробну галузь та розвиток туризму. Крім ключових напрямів для розвитку громади активні мешканці зазначили об'єкти соціальної сфери та комунальної інфраструктури, створення або покращення яких є найбільш необхідними для громади.

2.2 Дослідження фінансово-організаційних засад функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької ОТГ

Основою розвитку економіки Васильковецької територіальної громади є сільське господарство. На одного мешканця громади припадає 1,65 га с/г угідь, що більше ніж 1,5 рази перевищує аналогічний показник по країні, при цьому рілля складає 88,6% с/г угідь. Для розвитку тваринництва під пасовища відведено 405,9 га. У цій громаді є умови для розвитку рибництва, оскільки під ставки зайнято 103,6 га. угідь.

Серед суб'єктів підприємницької діяльності переважно виробники сільгосппродукції. На сьогодні задля забезпечення ефективної економічної діяльності об'єднаної громади необхідно, щоб доходи місцевого бюджету давали можливість покривати видатки на заробітну плату працівникам бюджетної сфери, а також реалізовувати інвестиції в соціальну сферу.

Сьогодні надзвичайно важливим чинником інфраструктурного розвитку населених пунктів, що об'єднуються в територіальну громаду є протяжність і стан доріг. Протяжність сільських і внутрісільських доріг становить 122 км. Населені пункти Чабарівка, Васильківці, Крогулець, Чагарі розташовані вздовж шосе Копичинці – Гусятин, яке є дорогою обласного значення і її стан перебуває в задовільному стані. Друга за значенням дорога з твердим

покриттям Бурдяківці – Пробіжна – Увисла. Ця дорога зв'язує центр ТГ с. Васильківці з селами Жабинці, Коцюбинці, Чагарі, Крогулець, Нижбірок, Старий Нижбірок і Целіїв. Стан цієї дороги потребує ремонту дорожнього полотна. Мешканці сіл громади до обласного центру добираються власним і громадським транспортом, що рухається по трасі Гусятин - Копичинці – Терехівля – Тернопіль або Гусятин – Гримаїлів-Тернопіль. На сьогодні для пересування залізницею мешканці ТГ вимушені доїжджати до залізничних станцій Чортків, Копичинці або Хоростків.

Протяжність внутрішніх доріг становить близько 92 км. з яких 84,4 км. з твердим покриттям, які вимагають поточного ремонту і відповідних фінансових коштів.

Складними для мешканців сіл Жабинці, Коцюбинці, Целіїв, Старий Нижбірок і Нижбірок є транспортні зв'язки з центром територіальної громади с. Васильківці. Адміністрація громади передбачила кошти на очищення доріг в зимовий період, зокрема для підвезення дітей в ЗОШ I-III ступенів с. Нижбірок, с.Васильківці та с.Коцюбинці і транспортування хворих в амбулаторії сіл Васильківці, Коцюбинці, Нижбірок і Старий Нижбірок.

Через територію Васильковецької громади проходить залізна дорога Гусятин – Копичинці. В даний час по цій колії здійснюється перевезення лише вантажів з залізничних станцій Копичинців, Хоросткова і Гусятин.

Мережа зв'язку представлена поштовим, проводим зв'язком, телебаченням, стільниковим та інтернет зв'язком. В даний час інтенсивно використовується стільниковий зв'язок та діяльність поштової служби «Нова пошта». Розвиток телебачення та мережі інтернет супроводжується занепадом проводового радіомовлення, але роль останнього в надзвичайних ситуаціях залишається актуальною.

Як було зазначено у таблиці 2.1 у населених громади функціонує 34 торговельних підприємств, які торгують продовольчими і непродовольчими товарами. При цьому потрібно зазначити, що організації побутового обслуговування на території цього локального адміністративного утворення не завжди задовольняють зростаючі потреби населення.

Інфраструктура по позиції житлового фонду цього локального адміністративного утворення становить 3110 заселених будинків орієнтовною загальною площею 211480 м². В середньому на одного мешканця цього локального адміністративного утворення припадає 24,6 м² житла. Централізоване водопостачання є у Старому Нижбірку та Васильківцях, а у Целієві, Чабарівці та Чагарах проводиться його реконструкція. Водовідведення в селах відсутнє. Рівень газифікації житлових будинків становить - 100%, електропостачання - 100%.

У кожному населеному пункті цього локального адміністративного утворення є дитячий садок або школа. В с. Васильківці, с.Коцюбинці і с.Нижбірок ЗОШ I-III ступеня. В дитячих садках навчається 177 дітей, а в школах (5 – I-II ст. і 3 I-III ст.) навчається 882 учні, яких навчають 182 вчителі.

Інфраструктура по позиції мережі закладів охорони здоров'я демонструє, що у селах Васильківці, Коцюбинці, Нижбірок та Старий Нижбірок функціонують амбулаторії а в решту селах фельшерсько-акушерські пункти.

В кожному населеному пункті цього локального адміністративного утворення функціонують будинки культури, загалом 7 інфраструктурних об'єктів, сільські клуби - 3 об'єкти, мистецька школа, два заклади фізичної культури, 12 церков. Загальна місткість клубів Целієва та Чагарів двісті відвідувачів, а будинків культури 1830 мешканців.

Базуючись на аналізі тенденцій розвитку економіки Васильковецької громади та впливу внутрішніх та зовнішніх детермінант на темпи її змін, нами визначено головні проблеми інфраструктурного розвитку громади. Вагомими факторами, що обмежують розвиток цього локального адміністративного утворення є соціально-політична напруга, викликана внаслідок геополітичних проблем, спричинених COVID-19, військовим конфліктом на сході України. Окрім того:

- відсутність позитивних умов у сфері мікрофінансування з можливістю отримання довгострокових низьковідсоткових позичок;

- низька спроможність підприємств швидко диверсифікувати ринки збуту продукції та нестача власних обігових коштів і капітальних вкладень у модернізацію виробничих потужностей;
- високий знос основних фондів підприємств, які діють на території цього локального адміністративного утворення та висока енерго- та матеріаломісткість виготовленої продукції і, як наслідок, низькі темпи підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва, зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку; недостатні темпи впровадження інноваційних процесів у виробництво;
- існуючий диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- низька ефективність роботи об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва з питань надання правової, інформаційно-консультативної, фінансової допомоги підприємцям;
- зниження рівня економічної активності населення, в тому числі і серед осіб працездатного віку;
- трудова міграція за межі області, в тому числі за кордон;
- професійно-кваліфікаційний дисбаланс робочої сили;
- наявність тіньової економіки та, як наслідок, прихованої зайнятості;
- неоптимальна мережа та структура штатної чисельності закладів соціально-культурної сфери;
- тренд до зниження рівня поверхневих та підземних вод, що набуває ознак маловоддя;
- не проводяться робіт з утримання більшості сміттєвалищ, порушуються правила їх експлуатації, не виконуються технологічні процеси при утилізації твердих побутових відходів.

2.3 Діагностика проблем функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької об'єднаної територіальної громади методом ABC-аналізу

Перед використанням методу ABC у виявленні чинників та загроз проблем функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької об'єднаної територіальної громади подамо результати проведеного SWOT-аналізу цієї громади (див. рис. 2.2). На наш погляд, застосування такої методи дозволить визначити точки зростання цього локального адміністративного утворення, конкурентні переваги території та зовнішні виклики, які мають стратегічне значення для неї. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є базисом для стратегічного вибору – формулювання операційних й стратегічних цілей розвитку цього локального адміністративного утворення на довгострокову перспективу.

ABC-аналіз є одним із математико-статистичних методів аналізу, що використовуються для дослідження частоти певних економічних явищ і фактів. У контексті нашого дослідження за допомогою ABC-аналізу ми плануємо визначити чинники й загрози використання земель на території досліджуваного локального адміністративного утворення.

Витоки методу ABC-аналізу беруть початок з дискусії щодо земельної ренти в Америці, яка відбулась у 1883 році між Ф. Уолкером і Г. Джорджем. У результаті обговорення Г. Джордж запропонував оцінювати розмір фермерських господарств і зібраних податків з використанням їх часток у загальному обсязі.

Таблиця 2.2

Фактори SWOT-аналізу Васильковецької громади

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Близьке розташування та легка доступність до районного центру смт. Гусятин, міст Копичинці та Хоростків	1. Значний спад сільськогосподарського виробництва, застарілість і високий рівень зносу обладнання.
2. Добре розвинуте транспортне сполучення з районним та обласним центрами, наявність залізничної колії Копичинці - Гусятин	2. Відсутність достатньої кількості робочих місць та високий рівень безробіття.
3. Сприятливі природно кліматичні умови.	3. Пасивність частини жителів Громади до роботи по розвитку села, незацікавленість частини громадян до участі в сільських заходах.
4. Високий рівень землезабезпеченості.	4. Низький рівень розвитку сфери послуг,

	комунального господарства, водопостачання, мережі Інтернет.
5. Наявність великого фермерського господарства і його садиби як ядра розвитку території.	5. Низький рівень грошових доходів населення, зростання числа соціально незахищених родин.
6. Задовільний фінансовий стан Громади, відсутність боргів та кредитів.	6. Відтік робочої сили в міста та закордон, а молоді люди залишають села.
7. Власність Громади перебуває в належному стані.	7. Зменшення кількості учнів початкової школи, в дитячому садку на фоні обмежених можливостей дітей поліпшувати здоров'я.
8. Готовність жителів Громади до реалізації на її території інвестиційних проектів, бажання позитивних змін.	8. Перевищення смертності над народжуваністю, що у поєднанні з тенденціями пункту 6. веде до депопуляції і старіння населення Громади.
9. Мешканці сіл – професійні кадри (вчителі, лікарі, підприємці, службовці, працівники).	9. Збільшення негативних та антисоціальних пристрастей (вживання наркотиків, алкоголю, азартні ігри, соціальні мережі).
10. Широкий простір для організації культурно-громадських заходів	10. Слабко використовується потенціал риборозведення і організації відпочинку та дозвілля.
	11. Місцеві комунікації в поганому стані, без дренажу, потребують реставрації, відсутні тротуари.
	12. Ускладнене сполучення з с. Нижбірок, Ст.Нижбірок та Целіїв через поганий стан дороги.
	13. Існування незаконних звалищ ТПВ, проведення нерегламентованих робіт у природоохоронних зонах водойм, низький рівень екологічної свідомості.
Можливості	Загрози
1. Економічний поступ на основі залучення інвестицій у розвиток малого та середнього бізнесу.	1. Загальне погіршення економічної ситуації і загострення соціальних і економічних проблем краю.
2. Розвиток виробничих потужностей на основі переробки і реалізації місцевої сільськогосподарської сировини.	2. Погіршення купівельної спроможності населення Громади та краю в цілому.
3. Розширення сфери прикладання праці за рахунок розвитку приватних підприємств, само зайнятості, розробки та реалізації проектів присадибного та домашнього бізнесу.	3. Поширення безробіття, низький соціальний захист осіб, які втратили через кризу роботу.
4. Реалізація інвестиційних проектів у розбудову соціальної, транспортної та комунальної інфраструктури сіл, відновлення історичних пам'яток.	4. Недостатність бюджетного фінансування.
5. Упорядкування збору, вивезення та складування сміття, оптимізація екосередовищ Громади.	5. Неприятливий інвестиційний клімат і складність у залученні інвестицій.
6. Участь у Європейських проектах розвитку та співробітництва.	6. Недоступність «дешевих» кредитів.
7. Залучення власних коштів мешканців сіл для реалізації проектів	7. Недосконалість та нестабільність податкового законодавства.
8.	8. Поширення іноземних звичаїв і традицій

Примітка. Складено на основі програми соціально-економічного та культурного розвитку Васильковецької територіальної громади на 2021 р.

У контексті нашого дослідження АВС-аналіз полягатиме у групуванні кількості відповідей щодо причин, що стримують якість управління інфорструктрним розвитком громади за ступенем впливу на загальний результат. Під загальним результатом вважатимемо підвищення конкурентоспроможності громади та задоволення жителів послугами існуючої інфраструктури.

Далі нами будуть розраховані кумулятивні частки та розподілено проблеми функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької об'єднаної територіальної за групами.

Згідно загальних методичних підходів рекомендований розподіл за правилом Парето: група А – чинники, сума кумулятивних часток яких складає перші 20%; група В – від 20% до 80% від загальної суми параметрів; група С – від 80% до 100% [81].

Підсумком проведеного аналізу за допомогою опитування мешканців громади нами використано наступний розподіл для діагностики проблем функціонування об'єктів інфраструктури: група А – до 20%, група В – від 21% до 70% та група С – від 71% до 100%. Проранжовані результати аналізу представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Групування проблем функціонування об'єктів інфраструктури Васильковецької ОТГ

Чинник	Кількість відповідей	Часка у %	Кумулятивна частка, %	АВС-група
Значна видаткова частина загального фонду бюджету	23	5,40	7,62	А
Складність взаємодії з орндарями	44	10,32	13,02	А
Погіршення купівельної спроможності населення	51	11,97	24,99	Б
Складність у залученні інвестицій	60	14,08	39,07	Б
Обмеженість коштів для проведення інвентаризації	72	16,90	58,67	Б
Недостатність бюджетного фінансування	84	19,72	78,39	С
Недоотримання надходжень від земельного податку	92	21,61	100	С
Всього	426	100		

Примітка. Складено самостійно

Таким чином, понад 40% від загальної кількості відповідей щодо проблем інфраструктурного розвитку Васильковецької громади стосуються недостатності бюджетного фінансування та недоотримання надходжень від земельного податку, який значно міг би поповнити дохідну частину бюджету цього локального адміністративного утворення.

Середній ступінь впливу визначено обмеженість коштів для проведення інвентаризації та складність у залученні інвестицій. Інші причини мають незначний вплив.

З метою нівелювання означених причин нами пропонуються наступні заходи:

- підтримувати розвиток підприємницької активності через надання на конкурсних засадах земельних ділянок під об'єкти підприємництва, дозволів для підприємницьких структур на реконструкцію приміщень для використання під бізнес;
- сформуванню сприятливе середовище для впровадження інвестиційних програм та проектів;
- визначити можливі джерела фінансування інвестиційних програм та проектів;
- підготувати комплексний документ інноваційно-інвестиційних проектів та програм сіл;
- здійснити доцільні роботи щодо відкриття бензозаправної станції на території громади;
- створити підприємство з переробки відходів сільського господарства;
- сприяти розвитку ремонтних бригад у кожному населеному пункті громади;
- збільшити активність щодо відкриття об'єктів побутового обслуговування населення, центрів сервісного обслуговування;
- налагодити систему контролю за оптимальним використанням земель громади;

- сприяти розвитку різних видів виробничої і невиробничої кооперації в селах, створити сільські кооперативи для просування продукції рослинництва і тваринництва на продуктові ринки;
- створити кооперативи, які б надавали селянам послуги з обробітку землі, збору врожаю, транспортування сільськогосподарської продукції тощо;
- створення нових сільських господарств з розведення тварин шляхом виділення під пасовища відповідних земельних ділянок, сервісу щодо реалізації продукції;
- створення приймальних пунктів сільськогосподарської продукції, а також грибів, ягід з метою їх подальшої реалізації і підтримки місцевого виробника;
- обов'язкове раз на рік здійснення робіт з розчистки сінокосів і випасів від рудеральної рослинності на основі добровільних громадських робіт з числа зацікавлених у сінокосінні та випасі на пасовищах худоби;
- провести разом з агровиробниками комплексні та всебічні рекламні проекти в Інтернеті, інших засобах масової інформації, задля позиціонування території Васильковецької громади і продукції, котра виробляється як чистої екологічно,
- реконструкція освітлення на бічних вулицях сіл та відповідних ліній електропередач і;
- інноватизація системи водопостачання і відведення стоків, насамперед закладів інфраструктури;
- очищення громадських криниць, дослідження щороку води з них на предмет її якості;
- нанесення розмітки на дорожнє полотно і встановлення обмежувачів швидкості руху автотранспорту на ділянках доріг попри школи, дитячі садочки, зупинки;
- організувати роботу ритуальної служби, яка б займалася не тільки похованням, а й впорядкуванням сільських цвинтарів;
- створення інфраструктурної локації протипожежної охорони;

- надавання посильної допомоги мешканцям сіл у впровадженні енергозберігаючих технологій при будівництві та реконструкції житлових будинків;
- поступове впровадження енергоефективних технологій в інфраструктурних закладах громади.

Висновки до розділу 2

Для визначення основних проблем використання економічного та інфраструктурного потенціалів громади, бачення її майбутніх напрямів для міжмуніципальної взаємодії, врахування думок мешканців нами було проведено опитування. Отримані результати засвідчують, що найкращий стан є в освіті, хоча із безпосереднього спілкування з мешканцями стало відомо, що мова йде про стан шкільних приміщень, а не про безпосередню якість освітнього процесу. Наступним позитивним аспектом цього локального адміністративного утворення його мешканці, вважають навколишнє середовище, що, потенційно можна використати для розвитку зеленого туризму.

З відповідей мешканців видно, що найбільше невдоволення викликає якість доріг та відсутність можливості проводити дозвілля більш якісно. Також під час опитувань нами виявлено, що більшість мешканців цього локального адміністративного утворення працює за межами громади.

Найважливішими сферами діяльності для Васильковецької громади мешканці вважають сільське господарство, переробну галузь та розвиток туризму. Окрім векторальних напрямків для розвитку цього локального адміністративного утворення активні мешканці зазначили об'єкти соціальної сфери та комунальної інфраструктури, створення або покращення яких є найбільш необхідними для громади.

Результати проведеного АВС-аналізу демонструють, що понад 40% від загальної кількості відповідей щодо проблем інфраструктурного розвитку Васильковецької громади стосуються недостатності бюджетного фінансування

та недоотримання надходжень від земельного податку, який значно міг би поповнити дохідну частину бюджету громади. Середній ступінь впливу визначено обмеженість коштів для проведення інвентаризації та складність у залученні інвестицій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ВАСИЛЬКОВЕЦЬКОЇ ОТГ

3.1 Програмно-цільовий інструментарій підтримки інфраструктури об'єднаної територіальної громади

Суто аграрна спеціалізація Васильковецької громади зумовлює не тільки до зменшення рівня доходів населення, але й певною мірою унеможлиблює повноцінну реалізацію потенціалу розвитку громади загалом. Монофункціональність сільських територій також обмежує можливості акумулювання достатньої кількості ресурсів у сільській економіці.

На наш погляд, сприйняття цього локального адміністративного утворення виключно крізь призму проблем аграрного сектору економіки консервує стереотипне мислення щодо неможливості їх багатофункціонального інфраструктурного розвитку, послаблюючи перспективи реалізації інноваційних проектів у сферах туризму, енергетики, побутових послуг.

Загалом інфраструктурне забезпечення сільських територій України розвивається під впливом дії цілої низки детермінант, серед яких варто першочергового значення надати рівню матеріально-технічного забезпечення та ефективності функціонування сфері сільськогосподарського виробництва на відповідних сільських територіях, специфіці їх географічного розташування та рівню суто економічного потенціалу, інституційній можливості органів місцевого самоврядування лобювати інтереси локальних адміністративних утворень на регіональному та загальнодержавному рівнях.

Задля удосконалення інфраструктурного розвитку сільських територій України, на наш погляд, доречним є використання досвіду розвинутих країн

світу. Європейська політика сільського розвитку розвивалася як частина розвитку Спільної аграрної політики, яка займалася структурними проблемами сільськогосподарської сфери, до політики, націленої на багатofункціональність здійснення сільського господарства і, зокрема, виклики, з якими стикається сільський розвиток.

Першочерговими етапами формування вектору сільського розвитку стали заходи стимулювання інвестицій у сільське господарство та занепадаючі сектори. Для активізації інфраструктурного розвитку підтримка сфери переробки та маркетингові інструменти були націлені на інтеграцію всього комплексу виробничого ланцюга від операційної діяльності до безпосередньої реалізації та сприяти висхідній трансформації сільськогосподарських структур і конкурентоспроможності сировинного сектора.

У цьому контексті, на національному та регіональному рівнях Європейського союзу використовується кілька концепцій, зокрема концепція, яка ототожнює сільський розвиток з загальною модернізацією сільського господарства і агропродовольчого комплексу. За цією моделлю сільський розвиток базується на розвитку сільського господарства. При цьому сільські території розглядаються як сукупність ресурсів для сільського господарства і як резервуар для розвитку виробничих процесів у сільському господарстві. У рамках цієї моделі основною функцією сільських територій є виробництво товарної сільськогосподарської продукції. Таким чином, сільський розвиток охоплює простір для сільськогосподарського виробництва.

У рамках цього підходу не виокремлюються особливості місцевого розвитку, сільського розвитку, і ще в меншій мірі відмінності між окремими сільськими територіями, яким відводиться другорядна чи взагалі незначна роль в інтерпретації структурних змін сільського господарства.

Також у європейській практиці використовується перерозподільча модель, яка зв'язує сільський розвиток суто до зменшення диференціації між найбільш відсталими сільськими районами та іншими секторами економіки. Згідно з алгоритму цієї моделі сільські локації розглядаються переважно як райони структурно відстаючі від розвитку міських локацій через несприятливі

соціально-економічні фактори і, через що й зумовлюють надмірну увагу зі сторони публічної політики. У цій моделі акцентується увага на використанні ефекту перерозподілу як шляхом прямих компенсацій впливу несприятливих факторів, так і шляхом структурної підтримки й необхідності диверсифікації виробництва в цих районах. Це передбачає розвиток, традиційних галузей (агротуризм, переробка сільськогосподарської продукції в самих господарствах, сільський туризм,).

Ще однією концепцією, що використовується в європейській практиці є та, що ідентифікує сільський розвиток з розвитком сільських районів через використання усіх ресурсів, які знаходяться на їх території (людських, фізичних, природних) та взаємодії й інтеграції між усіма цими компонентами та галузями на місцевому рівні. Ця концепція використовує можливості території в найбільш ширшому її розумінні.

На наш погляд, Україна повинна використати досвід європейських країн, оскільки наявний потенціал здатний забезпечити розвиток сільських територій, активізувати формування нових, у тому числі несільськогосподарських, видів економічної діяльності; зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення як її якості, так і процесів виробництва. При цьому громадський контроль за процесами розвитку сільських територій повинні бути реформовані відповідно до європейських норм транспарентності, ефективності та максимізації суспільного ефекту. Це створює можливості використовувати наявні інфраструктурні можливості повною мірою, трансформувати економіку локальних сільських утворень та покращити соціальні умови життєдіяльності громад, а не лише декларувати сприяння цим процесам.

На наш погляд, локальну громаду, яка охоплює сільську територію не можна визначати лише як просторову базу для агровиробництва, оскільки така територіальна спеціалізація є перешкодою на шляху до повноцінного функціонування, а часом і виживання регіону. Навіть попри її економічну вигоду, надмірна спеціалізація призводить до монополізму спеціалізованих районів [1].

Сільські території є передусім місцем розвитку, який не обмежується агровиробництвом та життєдіяльністю сільського населення. Тому сільський розвиток як об'єктивний процес, не повинен вимірюватися виключно показниками аграрного сектора економіки. Серед пріоритетних проблем розвитку інфраструктури сільських територій, є суперечність, яка зумовлюється, з одного боку, великою капіталомісткістю її об'єктів, а з другого певною обмеженістю ресурсів у розпорядженні сільських громад.

Враховуючи те, що кожен регіон і сільська місцевість мають свої особливості розвитку та різний рівень забезпеченості об'єктами інфраструктури, на наше переконання, зростає важливість правильного визначення пріоритетів розбудови цих об'єктів з погляду синергетичних ефектів розвитку кожної сільської території. Важливим засобом оптимізації витрат на розвиток інфраструктурного забезпечення села повинна стати децентралізація фінансових ресурсів та розвиток системи місцевого самоврядування в Україні, оскільки при спроможності акумулювати в бюджетах рад на місцях достатні суми коштів, їх розпорядники в особі голів і депутатів сільських рад, прагнутимуть суттєво підвищити ефективність капіталовкладень в розвиток інфраструктури сільських територій на основі активізації співпраці з інвесторами та реалізації інноваційних інфраструктурних проектів.

При цьому мешканці кожного сільського населеного пункту матимуть право самі вирішувати, що їм передусім необхідно будувати і як розпоряджатися коштами місцевого бюджету.

Досвід зарубіжних країн демонструє зростаючу актуальність несільськогосподарських видів діяльності на сільських територіях як альтернативних джерел доходів та передумов подальшого інфраструктурного розвитку окремих місцевостей. У світі вже протягом декількох десятиліть пропагується диверсифікація видів економічної діяльності на сільських територіях, що традиційно були лише місцем ведення сільського господарства.

Враховуючи вищезначене, вимагає значної переорієнтації з галузевого підходу до управління сільськими територіями до інтегрованого територіально-

галузевого підходу, що надасть можливість розглядати сільські території як просторове утворення, яке має економічний, трудовий, соціальний та ресурсний потенціал.

Окрім цього, важливими складовими реалізації інфраструктурного потенціалу інноваційного розвитку сільських локацій, слід виокремити:

- розробку та реалізацію інфраструктурних програм благоустрою сільських локацій (газифікація, електрифікація, проведення каналізації, водопостачання, асфальтування, тощо);

- забезпечення багатоджерельного принципу фінансування об'єктів соціально-культурного та побутового обслуговування;

- надання пільг або спрощення системи оподаткування тим організаціям, котрі забезпечують розвиток сільської інфраструктури. (очевидно, що це вимагатиме відповідних змін у податковому законодавстві);

- активізація інвестиційної діяльності шляхом залучення інвесторів до будівництва чи реконструкції об'єктів виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури сільських локацій;

- модернізацію сучасної системи підготовки та перепідготовки кадрів для органів місцевого самоврядування.

За умови обмеженості ендогенних джерел фінансових і матеріальних ресурсів для забезпечення інфраструктурного розвитку територіальних громад на сільських територіях вагомим чинником технологічного оновлення і підвищення розвитку інфраструктури сіл повинен стати іноземний капітал. Також дієвим чинником привабливості може слугувати розроблення короткострокових і перспективних науково обгрунтованих бізнес-планів розвитку локальних територій з економічним обгрунтуванням майбутніх перспектив виробництва чи збуту продукції, і, як наслідок, отримання прибутків та окупності вкладених фінансових ресурсів.

Також у цьому напрямку доцільним є створення інноваційних кластерів, у тому числі транскордонних, які б узгодили на рівні сільських територій зусилля всіх стейкхолдерів, що було б оптимальною передумовою для більш раціонального використання бюджетних та зарубіжних фінансових ресурсів у

напрямі збільшення виробництва і підвищення якості харчових продуктів, розширення на територіях локальних територій мережі доріг з твердим покриттям, якісне облаштування шкільних, медичних закладів, об'єктів побуту, водопостачання, газифікації тощо.

Таким чином, розбудова інфраструктури сільських локацій має значний потенціал впливу на їх розвиток. Водночас для максимальної реалізації цього потенціалу необхідно провести низку реформ у сфері фінансового забезпечення територіальних громад, підготовки різнофахових кадрів для сільських територій.

Досягнення вищезначених завдань на рівні Васильковецької територіальної громади планується здійснити шляхом реалізації наступних пріоритетних напрямів:

1. Забезпечення позитивних структурних зрушень на інвестиційно-інноваційній основі розвитку територіальних громад шляхом реалізації інноваційних інфраструктурних проєктів, застосування обладнання для виробництва конкурентоспроможної продукції.

2. Формування передумов щодо інвестиційної привабливості громад локальних шляхом:

- забезпечення сприятливого інвестиційного клімату у межах реалізації регіональної програми та участі в міжнародних форумах та інвестиційних ярмарках;

- сприяння інвесторам в напрямку супроводу інвестиційних проєктів, що реалізуються в громаді, а також координації роботи місцевих органів влади з інвесторами з відповідно до вимог інституційного середовища;

- сприяння збільшенню загальних обсягів інвестицій.

3. Формування принципово нової якості послуг, що надаються об'єктами інфраструктури, забезпечення повного доступу населення до якісної освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг та відродження культурних та просвітницьких традицій шляхом:

- вдосконалення матеріально-технічної бази освітніх закладів та оптимізація їх мережі;

- подальше повноцінне реформування медичної допомоги населенню громади, за умови постійного удосконалення матеріально-технічної бази існуючих закладів охорони здоров'я;
- попередження та зменшення рівня інфекційних захворювань, зокрема коронавірусу, ВІЛ-інфекцій та туберкульозу;
- пропаганди здорового способу життя для мешканців громади;
- збереження історичної, архітектурної та культурної спадщини, підтримки традиційної народної культури;
- активного розвитку туристичної сфери.

4. Подальше реформування житлово-комунальних послуг шляхом:

- підвищення ефективності тарифної та енергозберігаючої політики,
- будівництва, модернізації й реконструкції систем централізованого водопостачання,
- створення єдиного або в рамках міжмуніципальної взаємодії комунального підприємства задля розробки та впровадження в життя проектів щодо розвитку інфраструктури громади.

5. Раціональне використання бюджетних коштів через зміцнення фінансової й бюджетної дисципліни, підвищення якості адміністративних послуг, які надаються за рахунок місцевого бюджету;

- повноцінного й ефективного використання субвенцій з державного бюджету, виконання превентивних заходів щодо нівелювання аварій у житлово-комунальному господарстві.

Для виконання означених завдань структурними підрозділами Васильковецької сільської ради підготовлено Стратегію розвитку Васильковецької сільської ради на період до 2025 року (затверджена рішенням сесії Васильковецької сільської ради від 04.09.2020 року № 2952-26/VII). Також, в основу Програми покладено ключові положення Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки (затверджена рішенням Тернопільської обласної ради від 03 грудня 2020 року № 16).

Зазначеними документами визначено стратегічні цілі розвитку громади на середньострокову перспективу, що сприятимуть забезпеченню стабільності інфраструктурного розвитку та зростанню конкурентоспроможності громади.

3.2 Імплементация інноваційних інструментів фінансового забезпечення інфраструктурного розвитку ОТГ

Як зазначалося нами у теоретичному розділі нашого дослідження, впроваджена система реформування місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою в Україні піднімає низку питань щодо вирішення існуючих проблем інфраструктурного розвитку територій, які неспроможні у повному обсязі виконувати як власні, так і делеговані їм повноваження.

Ключовою причиною цієї ситуації є недостатній обсяг фінансових ресурсів, які необхідні для забезпечення виконання покладених на органи місцевої влади завдань та обов'язків щодо підтримки інфраструктурного розвитку на місцях. Очевидно, що вирішення цієї проблеми лежить в площині залучення додаткових фінансових ресурсів, що дозволить, на наше переконання, місцевим органам влади суттєво поліпшити соціальну інфраструктуру на місцях, збудувати чи відремонтувати школи, садочки та вирішити інші значущі та першочергові проблеми, які місцеві бюджети подолати самостійно неспроможні.

На сьогоднішній день в Україні існує низка інструментів фінансової підтримки локального розвитку, що доступні для місцевих територій, серед них потрібно виділити субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо інфраструктурного розвитку окремих територій.

Констатуючи ситуацію з наданням субвенції громадам можна відзначити її нерівномірний розподіл, що зумовлено:

- невідповідністю їх напрямкам використання коштів;
- частою невідповідністю форми проектної заявки;
- відсутністю розрахунків у бюджетній частині проектної заявки;

- частою відсутністю розрахунків економічної ефективності від реалізації проекту;
- закупівлею спеціалізованої техніки без утворення комунальних підприємств і пожежних депо;
- відсутністю переліку заходів та їх обсягів, передбачених проектом та кошторисною документацією;
- невідповідністю даних проектної заявки та кошторисної документації.

Також потрібно зазначити, що тривала процедура конкурсного відбору та узгодження переліку інфраструктурних проектів призводить до того, що гроші на реалізацію проектів надходять лише у другому півріччі, а тому заявники об'єктивно у більшості випадків не встигають їх освоїти, а в кінці року кошти автоматично повертаються до бюджету держави. На наш погляд, з метою уникнення такої ситуації кошти неосвоєної субвенції повинні переходити на наступний бюджетний рік, що дасть змогу заявнику виконати ці проекти.

Також у цьому контексті зазначимо, що діяльність Державного фонду регіонального розвитку на сьогодні не у повній мірі відповідає положенню про його створення та тим функціональним завданням, що ставляться перед ним. Наприклад, основною вимогою Державного фонду регіонального розвитку є розвиткові проекти, котрі повинні передбачати формування можливостей для інфраструктурного розвитку територіальних локацій, тобто насамперед мають бути орієнтованими на створення нових робочих місць і відповідно збільшення дохідної частини бюджетів. Однак, велика частина коштів Державного фонду регіонального розвитку сьогодні націлена на тільки капітальні ремонти інфраструктурних об'єктів територіальних громад.

Частою проблемою проектів, що подаються до Державного фонду регіонального розвитку, є їх невідповідність змістового наповнення інфраструктурних проектів. Серед головних причин відхилення проектних заявок об'єднаних територіальних громад Державним фондом регіонального розвитку, слід відзначити:

1. Відсутність творчих ідей, не націленість проекту на впровадження заходів по енергоефективності, а також відсутність комплексного підходу до вирішення проблемних питань територій.

2. Низька якість проектів. Відсутність проектної документації та деталізації, комплексного й детального обґрунтування необхідності виконання проекту. У більшості поданих заявок не містять дані про рівень інноваційності проекту, хоча ця інформація є обов'язковою.

3. Відсутність підтвердження співфінансування з місцевих бюджетів, оскільки відповідно до законодавчих умов конкурсу співфінансування з місцевого бюджету поданого проекту має бути у розмірі не менше 10% його потреби.

Значною мірою ця ситуація обумовлена насамперед відсутністю кваліфікованих кадрів в територіальних громадах для підготовки якісних проектних заявок. То часто проектні пропозиції подані від обласних державних адміністрацій є більш підтримувані. Поряд з тим, вагомою невирішеною проблемою є неефективність процедури підготовки та відбору проектів регіонального розвитку, які фінансуються з коштів Державного фонду регіонального розвитку.

Поряд з вищезначеними основними суперечливими моментами у затвердженні проектів Державного фонду регіонального розвитку є:

1. Недосконала та непрозора процедура конкурсного відбору та відсутність чітких критеріїв відбору проектів.

2. Об'єктивність відхилення проектів, наприклад, щодо обов'язковості 10% їх дофінансування з місцевих бюджетів.

Зважаючи на низку проблемних питань у діяльності ДФРР слід перш за все звернути увагу на наступні моменти, які дадуть змогу посилити його роль у підтримці розвитку соціально-економічних процесів на місцях:

1. Залишити відмінену у 2016-2017 рр. норму, яка прописана в Бюджетному кодексі, а саме, що Державний фонд регіонального розвитку визначається в обсязі не менше 1% прогнозного обсягу доходів загального фонду проекту Державного бюджету та забезпечити її виконання.

2. Оптимізувати склад регіональних комісій, зокрема до роботи Комісії повинні залучатися незалежні експерти

3. Покращити якість критеріїв оцінки проектних заявок. При цьому пріоритетно потрібно оцінювати ступінь впливу проекту на вирішення проблеми території, інноваційність проекту

4. Слід чітко обмежити квоти щодо кількості проектів, що приведе до їх спрямування на вирішення першочергових питань розвитку території. Окрім підтримки, яка надається громадам через державну субвенцію та Державний фонд регіонального розвитку, у них є можливість залучати на реалізацію інфраструктурних проектів за кошти міжнародної фінансової допомоги. Проте отримання такої підтримки вимагає підготовки якісних проектів та активної позиції керівництва громад.

Ще одним дієвим фінансовим інструментом підтримки розвитку інфраструктури територіальних громад є співробітництво територіальних громад. Така співпраця дає додаткову можливість об'єднаним територіальним утворенням вирішувати на місцях спільні проблеми, насамперед, через можливість виконувати проекти не самотужки, а за рахунок співфінансування учасників шляхом об'єднання ресурсів та зусиль кількох місцевих рад. Особливо актуальним є це для територіальних локацій, які не мають коштів у місцевому бюджеті для фінансування 10% потрібності проектів, що є умовою надання фінансових ресурсів від фонду. Основними сферами реалізації укладених договорів про співробітництво громад є ремонт місцевих доріг, реконструкція місцевих об'єктів соціальної інфраструктури (освітніх, дошкільних, медичних закладів), створення чи відновлення інфраструктури місцевої пожежної охорони, вирішення проблеми зі збором та утилізацією твердих побутових відходів, реконструкція об'єктів місцевої інфраструктури (водозахисних дамб і берегових укріплень на водоймах, котельнь).

На сьогодні кількість укладених договорів про співробітництво є дуже незначною, оскільки частина проектів про співробітництво, поданих на конкурс для отримання фінансової допомоги, усуваються через низьку якість їх технічного супроводу й підготовки. Але, на нашу думку, що саме цей

інструмент фінансової підтримки розвитку територій доцільно активно використовувати особливо при залученні громадами з низьким рівнем фінансової спроможності. Однак, для цього потрібна ініціативність та готовність місцевих органів влади до організації процесу співробітництва.

На нашу думку, слушною є думка науковців і щодо внесення змін до закону «Про співробітництво територіальних громад» щодо запровадження процедури приєднання територіальних громад до вже існуючих договорів про співробітництво без проведення повторної повної процедури укладення договору, оскільки наразі така процедура не передбачена.

На сьогодні, серед проблемних питань в реалізації механізму міжмуніципального співробітництва територіальних громад слід відзначити:

- недостатня комунікація та інформованість органів місцевого самоврядування про існування механізму взаємодії між територіальними громадами та можливості залучення додаткової фінансової допомоги;

- відсутність або недостатня фаховість органів місцевого урядування щодо початку співробітництва, організації процесу укладення і реалізації договорів, підготовки проектної документації;

- відсутність організаційної, методичної та правової допомоги органам місцевого самоврядування з боку інших органів публічного управління;

- низька фінансова спроможність громад співфінансувати проекти співробітництва з місцевих бюджетів;

- правова колізійність питання проведення громадських обговорень проектів договорів співробітництва локальних територій, які, відповідно до законодавства, є обов'язковим етапом перед прийняттям рішень про укладення договору.

З метою активізації діяльності співробітництва громад щодо управління інфраструктурним розвитком, на наш погляд, необхідно реалізувати низку заходів:

- посилити методичне забезпечення та координацію роботи органів місцевого самоврядування з боку місцевих органів виконавчої влади щодо

підготовки договорів про співробітництво громад, підготовки інвестиційних проектів для отримання фінансової підтримки;

- забезпечити при підготовці та реалізації проектів співробітництва громад якісний рівень консультацій з громадськістю .

Підсумовуючи наведене вище слід відзначити, що для отримання позитивних змін у розвитку соціальної сфери громад, слід:

- посилити контроль за якістю затверджених проектів до реалізації;

- пріоритет надаватися має саме тим проектам, які першочергово значимі та потенційно матимуть безпосередній внесок у соціально-економічний розвиток території;

- удосконалити порядок відбору проектів, який на сьогодні є нетранспарентним враховуючи часто лобістський інтерес зацікавлених осіб у прийнятті рішення;

- проводити попереднє оцінювання впливу капітальних проектів на економіку регіону, соціальну сферу, розвиток приватного підприємництва, підвищення конкурентоспроможності території та доцільності їх виконання загалом;

- підвищити рівень освоєння бюджетних коштів та цільовості використання бюджетних коштів;

- віддавати перевагу проектам, які відносяться до інвестиційних та інноваційних сфер економічної діяльності;

- проводити пропорційний розподіл коштів Державним фондом регіонального розвитку між територіями із врахуванням кількості населення та рівня їх соціально-економічного розвитку тощо.

В напрямку удосконалення інфраструктури освітньої сфери нами пропонується:

- перегляд штатних нормативів у відповідності з реальними можливостями фінансування місцевими органами влади технічного персоналу навчальних закладів. Така пропозиція пояснюється тим, що типовий розрахунок чисельності технічного персоналу залежить від площі закладу, при зменшенні чисельності учнів та класів це призводить до порушення

співвідношення між педагогічним та технічним персоналом та призводить до збільшення вартості навчання учнів).

- штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів потрібно узгодити з обсягами надання послуг, зокрема посади завуча, педагога-організатора, бібліотекаря узгодити не лише з кількістю класів, але і їх наповненням;
- у зв'язку з підвищенням вимог до рівня підготовки педагогічного персоналу потрібно закласти в освітню субвенцію суму на підвищення кваліфікації освітніх працівників.

Стосовно інфраструктурних об'єктів охорони здоров'я у локальних утвореннях потрібно зазначити, що часте скорочення та перепрофілювання медичних установ в сільській місцевості, які не зможуть залучити лікарів, може негативно позначитись на людях пенсійного віку громади, які не мають змоги самостійно доїжджати до центрів первинної медико-санітарної допомоги. У цьому напрямку для Васильковецької громади важливим є завершення будівництва амбулаторії у с. Васильківці з метою покращення здоров'я населення громади, економії коштів на лікування населення інших лікарняних установах району; реконструкція даху з утепленням горищного перекриття, реконструкція фасадів (термомодернізація) АЗПСМ в с. Коцюбинці та пропаганда здорового способу життя серед мешканців громади, роз'яснення найбільших ризиків для їх здоров'я та детермінант, які його визначають.

У напрямку удосконалення інфраструктури культурних закладів, на наш погляд, важливим є:

- розвиток новітніх форм діяльності закладів культури та трансформація організаційно-управлінських форм їх функціонування в умовах децентралізації;
- впровадження нової кадрової політики, збереження та оновлення кадрового та керівного потенціалу. Заклади культури на місцевому рівні можуть гармонійно поєднати у собі традиційність та інноваційність. З цією метою слід запровадити нові підходи до кадрової політики. Зокрема можна ввести посади менеджерів культури, які допомагатимуть реалізовувати на

загал характерний культурний ресурс локального адміністративного утворення, наростити потенціал взаємодій громади в культурній сфері, що дозволить трансформувати заклади культури в новітні комунікаційні хаби, які широко використовуватимуть для своєї діяльності потенціал соціальних мереж. Зокрема ці посади можуть бути введені до штату закладів клубного типу, оскільки вони мають більш гнучкий штатний розпис. Це також обумовлює використання у діяльності культурної сфери громади проектного підходу, що базується на креативній діяльності,

- активізація економічної діяльності закладів культури, використання нових форм фінансування культурної сфери громади через формування новітніх прибуткових форм організації культурно-просвітницької діяльності, наприклад, коворкінгових організацій,
- нарощування соціального капіталу та збільшення згуртованості населення на основі формування єдиного культурно-управлінського простору громад. Стосовно інфраструктури існує думка експертів, що використання приміщень муніципальних органів управління може бути ефективно поєднане із їх використанням для проведення культурно-масових заходів (концертів, виставок, фестивалів тощо). Такий досвід є характерним для муніципальних органів західноєвропейських країн, де приміщення органів управління мають призначення як поліфункціональне. Таким чином, на віддалену перспективу ради локального адміністративного утворення можуть частково виконувати функції будинків культури і таким чином буде формуватися єдиний культурно-управлінський простір громад. Крім того, шляхом спільного використання приміщень буде знівельовано проблему забезпечення комунальних платежів за обслуговування приміщень, їх поточного ремонту та підтримання у належному стані..
- запровадження мінімальних культурних стандартів як обсягу культурно-митецьких послуг, що обов'язково надаватимуться закладами культурної сфери громади, і які не можуть бути зменшені з цією метою необхідно

запровадити в практику управління інфраструктурним розвитком т.зв. культурний кошик як аналогію до споживчого кошику. На наше переконання, впровадження такого інструменту до реалізації культурної політики на місцях встановлюватиме граничний мінімум послуг, які мешканці повинні отримувати за будь-яких обставин. Також цей інструмент запобігатиме необґрунтованому зменшенню чи ліквідації об'єктів інфраструктури у сегменті культури на місцях, коли керівники локальних адміністративних утворень не вважатимуть цю сферу пріоритетною і через брак фінансування закриватимуть бібліотеки, сільські клуби, школи естетичного виховання.

Також серед перспективних інструментів ефективного забезпечення соціального захисту об'єднаними територіальними громадами потрібно виокремити соціальне замовлення та співробітництво територіальних громад у сфері соціального захисту.

Висновки до розділу 3

Враховуючи те, що кожен регіон і сільська місцевість мають свої особливості розвитку та різний рівень забезпеченості об'єктами інфраструктури, на наше переконання, зростає важливість правильного

визначення пріоритетів розбудови цих об'єктів з погляду синергетичних ефектів розвитку кожної сільської території. Важливим засобом оптимізації витрат на розвиток інфраструктурного забезпечення локальних адміністративних утворень повинна стати децентралізація фінансових ресурсів та розвиток системи місцевого самоврядування в Україні, оскільки при спроможності акумулювати в бюджетах рад на місцях достатні суми коштів, їх розпорядники в особі голів і депутатів сільських рад, прагнутимуть суттєво підвищити ефективність капіталовкладень в розвиток інфраструктури сільських територій на основі активізації співпраці з інвесторами та реалізації інноваційних інфраструктурних проєктів.

При цьому мешканці кожного сільського населеного пункту матимуть право самі вирішувати, що їм передусім необхідно будувати і як розпоряджатися коштами місцевого бюджету.

У рамках удосконалення управління інфраструктурним розвитком повинно стати співробітництво у формі кластеру, що є системою взаємопов'язаних підприємств, постачальників, наукових установ, споживачів, органів влади та інших суб'єктів, що співпрацюють для досягнення конкурентоспроможності на місцевому рівні. Для Васильковецької громади цими галузями можуть стати рослинництво, переробна промисловість, логістика, сфера послуг. Це посилить значимість економічної орієнтації локальних адміністративних утворень та введення сфери логістики та переробних підприємств вирішити проблему зайнятості в громаді та тих громад, які будуть задіяні в процесі кластеризації.

ВИСНОВКИ

Інфраструктура є невід'ємним компонентом розвитку територіальних громад. Вона є сукупністю організаційно-правових форм, що опосередковують ділові відносини в громаді і пов'язують їх в єдине ціле. До об'єктів інфраструктури територіальної громади загального призначення відносяться освітні, медичні, культурно-побутові заклади, а об'єктами спеціального

призначення ті, що спеціалізуються на обслуговуванні малозахищених та непрацевдатних осіб тощо та наданні соціальної допомоги.

На сьогодні найгострішими проблемами розвитку інфраструктури локальних адміністративних утворень є неупорядкованість відносин власності на об'єкти інфраструктури; недосконала система територіального розміщення об'єктів інфраструктури; недостатність бюджетних коштів для ефективного функціонування закладів інфраструктури; недостатній рівень кадрового забезпечення закладів інфраструктури та недостатній рівень якості послуг, що надаються населенню об'єктами інфраструктури.

Виходячи з функцій органів місцевого самоврядування локальних адміністративних утворень, процес управління інфраструктурним розвитком громади включає розробку, погодження та фінансування проектів за рахунок коштів субвенції з державного бюджету, спрямованих на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад.

Під час проведення дослідження нами було проведено опитування мешканців Васильковецької громади, яке продемонструвало, що найбільше невдоволення викликає якість доріг та відсутність можливості проводити дозвілля більш якісно. Не зважаючи на одержані відповіді щодо якості життя в громаді та стану її соціально-економічного розвитку 56,8% активних мешканців рекомендували би Васильковецьку громади як комфортне місце для життя та роботи.

Базуючись на аналізі тенденцій розвитку економіки Васильковецької громади та впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на темпи її змін, нами визначено головні проблеми інфраструктурного розвитку громади. Вагомими факторами, що обмежують розвиток є соціально-політична напруженість через геополітичні проблеми та макроекономічну невизначеність, пандемія та військовий конфлікт на сході України. Окрім того виявлено відсутність сприятливих умов у сфері мікрофінансування з можливістю отримання низько відсоткових та довгострокових кредитів; низька ефективність роботи об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва з питань надання правової, інформаційно-консультативної, фінансової допомоги підприємцям; не

проводяться роботи з утримання більшості сміттєзвалищ, порушуються правила їх експлуатації, не виконуються технологічні процеси при утилізації твердих побутових відходів.

У контексті дослідження нами було проведено АВС-аналіз, який полягав у групуванні кількості відповідей щодо причин, що стримують ефективність управління інфраструктурним розвитком локальних адміністративних утворень за ступенем впливу на загальний результат. Під загальним результатом ми вважали підвищення конкурентоспроможності громади та задоволення жителів послугами існуючої інфраструктури. Понад 40% від загальної кількості відповідей щодо проблем інфраструктурного розвитку Васильковецької громади стосуються недостатності бюджетного фінансування та недоотримання надходжень від земельного податку, який значно міг би поповнити дохідну частину бюджету громади. Середній ступінь впливу визначено обмеженість коштів для проведення інвентаризації та складність у залученні інвестицій.

З метою нівелювання означених причин нами пропонуються наступні заходи:

- підтримувати розвиток підприємницької діяльності шляхом надання на конкурсних засадах земельних ділянок під об'єкти комерційного використання, дозволів суб'єктам підприємницької діяльності на реконструкцію приміщень для використання під бізнес;
- створити сприятливе середовище для впровадження інвестиційних програм та проектів;
- визначити можливі джерела фінансування інвестиційних програм та проектів;
- сформувати базу даних інноваційно-інвестиційних проектів та програм сіл громади;
- провести необхідні роботи щодо відкриття бензозаправної станції на території громади;
- створити підприємство з переробки відходів сільського господарства, в. т. ч. палетів (солома, стовбури соняшника, гичка тощо);

- створити ремонтно-будівельні бригади у кожному селі;
- сприяти створенню об'єктів побутового обслуговування населення (перукарня, ресторанно-відпочинковий комплекс, хімчистка), центру сервісного обслуговування (для ремонту телевізорів, пральних машинок, холодильників, електропрасок, електромоторів, тощо), СТО;
- налагодити збір та збут окремих видів сміття (пластикові ПЕТ-пляшки, акумулятори, склобій, металобрухт, макулатура).
- створити механізм контролю за раціональним використанням земель громади;
- сприяти розвитку різних видів виробничої і невиробничої кооперації в селах, створити сільські кооперативи для просування продукції рослинництва і тваринництва на продуктові ринки.

З метою активізації діяльності співробітництва громад щодо управління їх інфраструктурним розвитком необхідно вжити наступних заходів:

- посилити методичне забезпечення та координацію роботи органів місцевого самоврядування з боку місцевих органів виконавчої влади щодо підготовки договорів про співробітництво громад, підготовки інвестиційних проектів для отримання фінансової підтримки;
- забезпечити належний рівень консультацій з громадськістю при підготовці та реалізації проектів співробітництва громад.

Підсумовуючи вище наведене слід відзначити, що для отримання позитивних змін у інфраструктурному розвитку громад, слід:

- посилити контроль за якістю затверджених до реалізації проектів;
- пріоритет має надаватися саме тим проектам, які мають першочергове значення та безпосередній внесок у соціально-економічний розвиток території;
- удосконалити порядок відбору проектів, який на сьогодні є фактично «ручним» та непрозорим з огляду на лобістський інтерес зацікавлених осіб у прийнятті рішення;

- проводити попередню оцінку впливу капітальних проектів на економіку регіону, соціальну сферу, розвиток приватного підприємництва, підвищення конкурентоспроможності території та доцільності їх виконання загалом;

- підвищити рівень освоєння бюджетних коштів та цільовості використання бюджетних коштів.

В напрямку удосконалення інфраструктури освітньої сфери нами пропонується:

- перегляд штатних нормативів у відповідності з реальними можливостями фінансування місцевими органами влади технічного персоналу навчальних закладів. Така пропозиція пояснюється тим, що типовий розрахунок чисельності технічного персоналу залежить від площі закладу, при зменшенні чисельності учнів та класів це призводить до порушення співвідношення між педагогічним та технічним персоналом та призводить до дорожчання навчання учнів).

Стосовно інфраструктурних об'єктів охорони здоров'я у громаді потрібно зазначити, що скорочення та перепрофілювання медичних установ в сільській місцевості, які не зможуть залучити лікарів, може негативно позначитись на людях пенсійного віку громади, які не мають змоги самотійно доїжджати до центрів первинної медико-санітарної допомоги. У цьому напрямку для Васильковецької громади важливим є завершення будівництва амбулаторії у с. Васильківці з метою покращення здоров'я населення громади, економії коштів на лікування населення інших лікарняних установах району; реконструкція даху з утепленням горищного перекриття, реконструкція фасадів (термомодернізація) АЗПСМ в с.Коцюбинці та пропаганда здорового способу життя серед мешканців громади, роз'яснення найбільших ризиків для їх здоров'я та детермінант, які його визначають.

У напрямку удосконалення інфраструктури культурних закладів, на наш погляд, важливим є:

- розвиток новітніх форм діяльності закладів культури та трансформація організаційно-управлінських форм їх функціонування в умовах децентралізації;

– впровадження нової кадрової політики, збереження та оновлення кадрового та керівного потенціалу. Заклади культури на місцевому рівні можуть гармонійно поєднати у собі традиційність та інноваційність. З цією метою слід запровадити нові підходи до кадрової політики. Зокрема можна ввести посади менеджерів культури, які допомагатимуть комерційно реалізовувати культурний ресурс громади, наростити потенціал співробітництва громади в культурній сфері, що дозволить трансформувати заклади культури в ефективні комунікаційні хаби, які широко використовуватимуть для своєї діяльності потенціал соціальних мереж.

Також важливим є нарощування соціального капіталу та збільшення згуртованості громадян на основі формування єдиного культурно-управлінського простору громад. Стосовно інфраструктури існує думка експертів, що використання приміщень муніципальних органів управління на низовому рівні може бути поєднане із використанням їх для проведення культурно-масових заходів (концертів, виставок, фестивалів тощо). Такий досвід існує у муніципальних органах західноєвропейських країн, де приміщення органів управління мають поліфункціональне призначення. Таким чином, на віддалену перспективу ради громади можуть частково виконувати функції будинків культури. Таким чином, буде формуватися єдиний культурно-управлінський простір локальних адміністративних утворень. Крім того, шляхом спільного використання приміщень буде пом'якшено проблему забезпечення комунальних платежів за обслуговування приміщень, їх поточного ремонту та підтримання у належному стані..

Серед перспективних інструментів ефективного забезпечення соціального захисту об'єднаними територіальними громадами потрібно виокремити соціальне замовлення та співробітництво локальних адміністративних утворень у сфері соціального захисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: Кол. монографія / В.О. Антоненко, М.О. Баймуратов, О.В. Батанов та ін.; За ред. В.В. Кравченка, М.О. Баймуратова, О.В. Батанова. К.: Атіка, 2007. 864 с.
2. Артов А.М., Сороковський В.Є. Планування міжмуніципальної системи інтегрованого поводження з твердими побутовими відходами: методичний посібник ; за заг. ред. В.Є. Сороковського. Київ: Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, 2017. 104 с.
3. Бакуменко В. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб.: у 2 ч. Теоретико-методологічні засади. К.: ВПЦАМУ, 2010. Ч. 1. 276 с.
4. Безуглий Д., Шаров Ю. Укрупнення громад і можливості проектного підходу для забезпечення їх співробітництва та розвитку. Матер. III науково-практичного семінару «Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід. 30.03 – 30.04. 2015. URL: itis@vidr.dp.ua
5. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
6. Берданова О., Фишко Є. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 48 с.
7. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>
8. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування Асоціація міст України К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

9. Вольська О. М. Теоретичні засади ефективності державного управління соціальним розвитком *Економіка буд-ва і міського госп-ва*. Макіївка: Дон НАБА, 2012. Т. 8. № 3. С. 167-175
10. Врублевський О. С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2014. 56 с.
11. Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов. К.: Largis, 2002. 100 с.
12. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Київ: Українська асоціація оцінювання, 2014. 32 с.
13. Демчишен В. В., Толкованов В. В. Про деякі аспекти розвитку міжмуніципального співробітництва як інноваційного інструменту в реалізації державної регіональної політики в Україні. *Віче: Теоретичний і громадсько-політичний журнал*. 2010. N 24. С. 6-9.
14. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. С. Г. Серьогіної. Х.: Право, 2005. 256 с.
15. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні / Науково-практичний посібник / За ред. М.О. Пухтинського, В.В. Толкованова. – К.: “Крамар”, 2003. 400 с.
16. Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку: Збірник матеріалів та документів / За заг. ред. М.Пухтинського. К.: Видавництво Академії муніципального управління, 2009. 508 с.
17. Закоморна К. О. Міжмуніципальне співробітництво як напрям конституційної реформи в постсоціалістичних державах-членах Європейського Союзу. Державне будівництво та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Харків, 2017. Вип. 33. С. 90-101. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/13114>.
18. Ковальчук І.В. Актуалізація потреби управління інфраструктурним розвитком об'єднаних територіальних громад. *Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми менеджменту та публічного*

управління в умовах інноваційного розвитку економіки" (Тернопіль, 28 травня 2021 р.)

19. Ковальчук І.В. Актуальні проблеми управління інфраструктурним розвитком територіальних громад. *Збірник тез доповідей в збірнику VI Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі».* (м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 р.)
20. Козак В., Москвін С. Фінансові інструменти: емісія муніципальних облігацій: науково-практичний посібник для працівників органів місцевого самоврядування Київ: DECSPO.2019. 142 с.
21. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
22. Кращі практики муніципального розвитку в Україні: збірник / Уклад.: С. Маліков, О. Гарнець, О. Тертишна, О. Бурій, М. Куля, А. Авоян, Ю. Сак. К.: Ніка Прінт, 2012. 398 с.
23. Кретцман Джон П., Малкнайт Джон Л. Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади; переклад з англ. К: Четверта хвиля, 2006. 256 с.
24. Куйбіда В.С., Білоконь Ю.М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід К.: Логос, 2009. 108 с.
25. Куйбіда В.С., Толкованов В.В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Збірник науково-аналітичних та навчально-методичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. К.: ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар», 2010. 258 с.
26. Лаврів Л.А. Виклики та загрози ефективного розвитку територіальних спільнот базового рівня в умовах реформування. *Секторальні асиметрії розвитку національної економіки: механізми подолання в умовах нових викликів та факторних обмежень:* матеріали Всеукраїнська наукова інтернет конференція з міжнародною участю. Тернопіль, ТНЕУ, 29 травня 2015 р. С. 32-37

- 27.Мамонова В.В. Концептуальні засади створення нової національної системи планування розвитку регіонів. *Управління сучасним містом*. 2002. № 1 3 (5). С. 43 49.
- 28.Мельник А.Ф. Актуальні проблеми імплементації інноваційних технологій менеджменту в практику управління об'єднаними територіальними громадами. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: Матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції*, Тернопіль, 2018, С.40-45
- 29.Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. Міністерство інфраструктурного розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. 2016. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/dobrovil-ne/metodychni-rekomendatsiyi/>
- 30.Міжмуніципальне співробітництво. Збірник нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів. URL:decentralization.gov.ua/uploads/library/file/337/a4_tsnap_for-web_cover_block.pdf
- 31.Міжмуніципальне співробітництво: збірник нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів/Укладачі: Т.В. Журавель, Д.Ю. Записний, Р.П. Чухвицький. Київ, 2015. 154 с.
- 32.Міжмуніципальне співробітництво: навчальний посібник / Уклад.: В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ, О. Курт, Ф. Тедік, Т. Журавель. К. : Фенікс, 2012. 392 с.
- 33.Місьцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / авт.кол.: Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, В.В.Толкованов та ін.: за заг. ред. д-ра наук з держ.упр., проф. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2014. 128 с.
- 34.Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
- 35.Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Наказ Мінрегіону від 27.08.2014 № 233 «: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>.

36. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики. Київ. Центр Ін-ту Схід Захід. К.: Вид-во “Дата Банк Україна”, 2002. 232 с.
37. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Перспективи використання фандрайзингу для розвитку об'єднаних територіальних громад *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 21/2. С.34-37
38. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.04 – місцеве самоврядування. НАДУ. Д., 2013 20 с.
39. Організаційні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні: [Моногр.] / Ю.О.Куц, С.В.Болдирєв, А.Є.Тамм; За заг. ред. доц. Ю.О.Куца. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2004. 180 с.
40. Основи сталого розвитку територіальної громади [Текст]: навч. посіб./ Авт. кол.: І.Р. Залуцький, Р.Л. Брусак, Б.М. Шевчук та ін. // За заг. ред. І.Р.Залуцького. К.: НАДУ, 2008. 64 с.
41. Офіційний сайт Васильковецької об'єднаної територіальної громади. URL: <https://vasylkovecka-gromada.gov.ua>
42. Парасюк І.Л. Аспекти взаємодії територіальних громад та органів місцевої виконавчої влади агломерації задля спільного економічного розвитку. *Ефективна економіка: ел. наук. фахове видання*. 2010. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=358>.
43. Пасічник М. В. Новий публічний менеджмент: використання ринкових механізмів урядуванні. Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 15-16 трав. 2009 р.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 71-72.
44. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.

- 45.Полтавець В. Д. Міжмуніципальне співробітництво у Франції. Досвід та уроки. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 214-218.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_26.
- 46.Посібник з розвитку громад: практ. порадник для небайдужих / Л.О.Єльчева, І.М.Ібрагімова та ін. Редкол.: Н.Балдич, А.Дуда, О.Галицька, Л. Єльчева та ін. К. : ЛАТ&К, 2007. 458 с.
47. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: навч. посібник / за заг. ред. В.А. Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.
- 48.Притула Х. М. Соціально-економічний розвиток сільських територій: регіональний вимір: монографія / наук. ред. В. В. Борщевський. Львів, 2015. 355 с.
- 49.Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
- 50.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
- 51.Про співробітництво територіальних громад. Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII// Відомості Верховної Ради. 2014. № 34, ст.1167
- 52.Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
- 53.Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 року № 200
- 54.Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : навч. посіб. з компакт-диском / К. М. Бліщук, А. С. Крупник, Є. Г. Матвійшин, Ю. П. Шаров [та ін.]; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. К. : К.І.С., 2014. 120 с.

55. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reyestr/>
56. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід./ За редакцією Толкованова В.В. К.: “Крамар”, 2011. 249 с.
57. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.
58. Сороко В. М., Вишневецький А. В., Рогожин О. Г. Діяльність публічної адміністрації з надання послуг українському суспільству: монографія / за наук. ред. Ю. А. Привалова. К.: НАДУ, 2007. 180 с.
59. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): Навчально-практичний посібник/ За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ. 2016. 154 с.
60. Стратегічне планування та управління: теорія і практика на прикладі Львівської області: методичне видання / за ред. Е. Боньчак-Кухарчик. Львів, 2007. 328 с.
61. Структурні трансформації в економіці регіону у контексті євроінтеграційних процесів [Текст] : кол. моногр. / В. В. Гоблик, Г. Г. Білак, Н. В. Бошота [та ін.] ; за заг. ред. В. Ф. Проскури. К. : Кондор, 2018. 360 с.
62. Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади?: навчальний модуль) К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.
63. Участь громадськості у забезпеченні сталого розвитку територіальної громади [Текст] : наук.-метод. розробка / кол. авт.: А.Й. Серант [та ін.] // За заг. ред. П.І. Шевчука, А.Й. Серанта; Упр. організації фундамент. та приклад. дослідж., Львів. регіон. ін-т держ. упр. К. : НАДУ, 2009. 72 с.
64. Цивільний кодекс України (з останніми змінами, внесеними згідно із Законом № 2581-VIII від 02.10.2018 р.). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
- 7.

65. Чикало І.В. Ресурсні детермінанти соціально економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в системі управління національною економікою. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електронне наукове видання. Миколаїв, 2018. Випуск 23. С.137-143
66. Шаров Ю. П, Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4(18). С.102-110
67. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1 (4). С. 295-304.
68. Шкільняк М.М. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно територіальної реформи: Рекомендації круглого столу, проведеного в рамках XI регіональних та муніципальних читань. *Вісник ТНЕУ*. № 1 2017. С.140 -144